

بعد تحديد رؤية المنظمة وبيان رسالتها، ورسم غاياتها ووضع الأهداف التي ستعمل على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية فيها، بما يوضح لها الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة أو الضعف التي تتسم بها، يصبح من الممكن أن تطرح خيارات إستراتيجية تُمكنها من اختيار البديل الأمثل (الأفضل) لها.

أولاً: الخيارات الإستراتيجية

يُقصد بالخيار الاستراتيجي: "عملية اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية التي تم استحداثها، باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي التي تشمل مثلاً: مصفوفة BCG ومصفوفة SWOT ومصفوفة SHELL.. الخ، مع مراعاة أن يُحقق كل بديل الأهداف المرجوة منه".

ويُعرف كذلك على أنه: "التصرف الإستراتيجي الذي يُتوقع أن يحقق أهداف وغايات المنظمة". حيث تقوم المنظمة بتقييم البدائل الإستراتيجية مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

1. أنواع الخيارات الإستراتيجية: و تنقسم إلى ثلاثة (3) بدائل، وهي:

1.1. الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:

ونقصد بها مختلف الإستراتيجيات البديلة التي ينبغي على الإدارة العليا أن تفاضل فيما بينها على أسس علمية وحسب وضعية المنظمة، وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: - هل تسعى المنظمة إلى التوسع في نشاطاتها؟ أم هل ستسعى لتقليصها؟ أم هل ستكتفي بالمحافظة على الوضع الحالي؟

وهذه الاستراتيجيات موضحة على الترتيب، كما يلي:

☞ إستراتيجية الاستقرار:

يُقصد بإستراتيجية الاستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي) أي أن تستمر المنظمة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، مثل إتباع نفس قنوات التوزيع، الأسواق، المنتجات، الأسعار..، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق، ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية، ما يلي:

✓ محاولة تجنب المخاطر المتعلقة بالتوسع و النمو.

✓ تركيز الجهود والإمكانات في مجالات الأنشطة الحالية للمحافظة على مزايا تنافسية.

✓ قلة الإمكانيات المالية مما لا يسمح للمنظمة بالتوسع.

✓ القيود البيئية (البيئة الخارجية) والتي تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية.

وفيما يلي عرضٌ لأهم إستراتيجيات الاستقرار، فيما يلي:

- إستراتيجية عدم التغيير: وتنطلق من فكرة أنه إذا كانت الأمور تسير كما ينبغي فلا داعي للتغيير.

- إستراتيجية الريح في الأجل القصير: أي تفضيل الأرباح في الأجل القصير على حساب الإستراتيجيات التطويرية المعتمدة على البحث، وتقتضي هذه الإستراتيجية تخفيض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها.

- إستراتيجية الحركة الواعية: تقتضي هذه الإستراتيجية تخفيض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها.

☞ إستراتيجية النمو (التوسع):

إستراتيجية النمو هي الإستراتيجيات التي تلقى قبولاً بشكل كبير من قبل الإدارات العليا في المنظمات الناجحة باعتبار أنها تدعم مكانة المنظمة في السوق، وتتيح لها الاستفادة من اقتصاديات الحجم. ومن بين أهم الإستراتيجيات المنطوية تحت هذا النوع نجد:

- إستراتيجية التكامل: تشمل إستراتيجية التكامل اتجاهين وهما: إستراتيجية التكامل العمودي وإستراتيجية التكامل الأفقي.
- إستراتيجية التكامل العمودي: ونقصد بهذه الإستراتيجية محاولة المنظمة تغطية كل الأنشطة ومجالات الأعمال المرتبطة بالنشاط الأساسي للمنظمة، وقد يكون هذا التكامل عمودي خلفي (أنشطة خلفية مثل إنتاج المواد الأولية من قبل المنظمة)، وتكامل عمودي أمامي (كالقيام بأنشطة التوزيع من قبل المنظمة).
- إستراتيجية التكامل الأفقي: وهي إستراتيجية تعتمد على فتح وحدات جديدة تقوم بنفس النشاط الذي تقوم به الوحدة الأصلية، أو الاستحواذ على مؤسسات منافسة، تقوم بنفس النشاط بهدف الرفع من الطاقة الإنتاجية للمنظمة، بهدف زيادة حصتها السوقية.

☞ إستراتيجية التنوع:

- نقصد بالتنوع عنصرين رئيسيين: تنوع محفظة الأنشطة أو تنوع تشكيلة المنتجات، ويأخذ التنوع الأشكال التالية:
- التنوع المترابط / المتجانس: نقصد بالتنوع المترابط توسيع تشكيلة المنتجات أو حافظة الأنشطة عن طريق إضافة خطوط منتجات أو أنشطة جديدة تشابه خطوط المنتجات القديمة أو الأنشطة الحالية للمنظمة.
 - التنوع الداخلي: والمقصود به الاعتماد على الإمكانيات الداخلية فيما يتعلق بتطوير المنتجات الجديدة و البحث واكتشاف الأسواق الجديدة.
 - التنوع الخارجي: ومعناه إضافة إمكانيات أخرى إلى إمكانيات المنظمة الأصلية إما عن طريق إستراتيجية الاندماج، أو عن طريق الشراء، سواءً بالتراضي أو وفق إستراتيجية الاستحواذ أو عن طريق الشراكة.

☞ إستراتيجية التركيز:

تعتمد المنظمة في هذه الإستراتيجية على تركيز كافة جهودها في إنتاج منتج واحد أو خط منتجات وحيد أو خدمة سوق واحدة أو التركيز على تكنولوجيا واحدة، بمعنى تحديد مجال النشاط الإستراتيجي أحادي الاتجاه وهذا ما يتيح للمنظمة الاستفادة من مزايا التخصص وتحكم أفضل في التكلفة، وبالتالي إشباع أكثر لحاجات ورغبات الزبون.

☞ إستراتيجية الانكماش:

ويقصد بالانكماش تقليل أنشطة المنظمة أو التقليل في حجم التشكيلة و تأخذ إستراتيجيات الانكماش الأشكال الآتية:

- تخفيض حجم العمليات بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات.
- إستراتيجية الاستسلام لمنظمة أخرى، بمنح بعض منتجات المنظمة إلى منظمة أخرى تشرف على رقابة جودتها وتسويقها.
- إستراتيجية تغيير النشاط عن طريق الانكماش؛ في البداية لتقييم الوضع ثم بعد النجاح يمكن استخدام إستراتيجية التوسع.
- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

2.1. الإستراتيجيات التنافسية (أو الاستراتيجيات على مستوى النشاط):

ويُقصد بهذا النوع من الإستراتيجيات؛ السيناريوهات التي تتبعها المنظمة للتفوق على المنافسين في الصناعة، ولقد أشار

"Porter" إلى ثلاث إستراتيجيات مقترحة في هذا المجال، وهي:

☞ إستراتيجية قيادة التكلفة:

يتجسد هدف المنظمة من تبني هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين، من خلال إنتاج سلع وخدمات

بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، ويترتب على اعتماد هذه الإستراتيجية ميزتين، وهما:

✓ نظراً لانخفاض التكلفة المرتبط بها، فإن قائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس

مستوى الربح، وإذا اتجهت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف

يستمر قائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظراً لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

✓ إذا زادت حدة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار، نجد أن قائد التكلفة

(المنظمة ذات المنتج الأقل تكلفة) قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الآخرين نظراً لانخفاض تكاليفه.

☞ إستراتيجية التمييز:

إستراتيجية البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري

كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.. الخ.

☞ إستراتيجية التركيز:

وتستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق

وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

3.1. الإستراتيجيات الوظيفية:

إن اختيار المنظمة وتبنيها لبديل إستراتيجي مرتبط بالاستراتيجيات الموضوعية على مستواها وعلى الاستراتيجيات الموضوعية

على مستواها التنافسي، يتبعها تحرك إستراتيجي وظيفي يتطابق وطبيعة البديل الإستراتيجي المختار، وبالتالي تحديد مساهمة كل

وظيفة في إنجاح هذا البديل.

4.1. أنواع أخرى من البدائل الإستراتيجية:

☞ الاستراتيجيات الدفاعية:

تُسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة

شاملة، وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان

الأعمال، هذه الإستراتيجية تمثل حلاً مؤقتة قصيرة الأجل، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من:

(أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة): حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين

بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلي ل وحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية، ويتطلب تطبيق هذه

الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.

(ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول): تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة

الأعمال، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديداً على أنشطة الأعمال الجديدة.

محاضرة في مقياس الإدارة الإستراتيجية: الخيارات والبدائل الإستراتيجية إعداد الأستاذ الدكتور: علة مراد

وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي.

(ج) إستراتيجية التصفية: وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها.

☞ الاستراتيجيات المختلطة:

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية، وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت.

☞ التعاضد وإستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف:

يُقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة، أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة، ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل. إن القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف أشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية مشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال، يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) أكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة.

ثانياً: اختيار البديل الأفضل

يتوفر أمام المنظمة بدائل إستراتيجية، مختلفة والتي تعني أن هناك احتمالات كثيرة للتحرك الإستراتيجي، من هذا المنطلق يجب تقييم البدائل الإستراتيجية من خلال أدوات وأساليب محددة، تمكن المنظمة من اختيار البديل الأفضل بما يتوافق مع رؤيتها، رسالتها، غاياتها وأهدافها الإستراتيجية، وبما يتناسب كذلك مع تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

ومن بين أهم أدوات التحليل الاستراتيجي المستخدمة لاختيار البديل الأفضل، نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ النموذج الإستراتيجي لهارفارد **LCAG**: تم دراسته في محور: تطور الفكر الاستراتيجي.
- ✓ مصفوفة **BCG**: تم دراستها في محور: تطور الفكر الاستراتيجي.
- ✓ مصفوفة **BCG2**: تم دراستها في محور: تطور الفكر الاستراتيجي.
- ✓ نموذج التحليل الهيكلي للقطاعات (نموذج القوى التنافسية لـ **Porter**): تم دراسته في محور: تطور الفكر الاستراتيجي.
- ✓ مصفوفة **SWOT**: تم دراستها في محور: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ مصفوفة **SHELL**: وتتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين، وهما:

- البعد الأول: ربحية القطاع المتوقعة: ويتناول الأرباح المتوقعة وليست المحققة، وينقسم إلى ثلاثة مستويات (أرباح جذابة، أرباح متوسطة، وأرباح غير جذابة).

- البعد الثاني: الإمكانيات التنافسية للمنظمة: ويقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج قياساً بالمنتجات المنافسة، ويقسم هذا البعد إلى ثلاث مستويات، وهي: (إمكانيات قوية، إمكانيات متوسطة، إمكانيات ضعيفة).

		ربحية القطاع المتوقعة		
		غير جذابة	متوسطة	جذابة
الإمكانيات التنافسية للمنظمة	ضعيفة	1	2	3
	متوسطة	4	5	6
	قوية	7	8	9

من خلال قراءة المصفوفة؛ نلاحظ بأن هناك تسعة (9) خلايا، كل خلية تمثل خياراً إستراتيجياً للمنظمة، وفق البعدين الأساسيين لهذه المصفوفة، وهذه الخيارات هي:

1. الخلية رقم (1): الخيار الإستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط.
2. الخلية رقم (2): أمام المنظمة خيارين إستراتيجيين:
 - الانسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يشير بمستقبل زاهر ولا يمكن الاستفادة منه.
 - النمو بحذر؛ أي إتباع المراجعة المستمرة، إذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو.
3. الخلية رقم (3): يتم إتباع إستراتيجية الانتفاع (الانكماش) حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تستطع المنظمة من تطوير إمكانياتها لتوقف عن هذا القطاع.
4. الخلية رقم (4): الخيار الإستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة.
5. الخلية رقم (5): الخيار الإستراتيجي هو النمو بحذر.
6. الخلية رقم (6): الخيار هنا هو تطوير إمكانيات المنظمة التنافسية، أي أن المنظمة عليها أن تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدرتها التنافسية، لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية وجذابة.
7. الخلية رقم (7): الخيار الإستراتيجي هو استغلال ما يمكن استغلاله من أموال في هذا النشاط، أي محاولة الحصول على أقصى ما يمكن من ربح خلال وجود المنظمة في هذا النشاط.
8. الخلية رقم (8): الخيار الإستراتيجي هو النمو والتوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق.
9. الخلية رقم (9): الخيار الإستراتيجي هو التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع أو المحافظة على هذا المركز القيادي.